

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum BMT Amanah Kudus

1. Sejarah Berdirinya BMT Amanah Kudus

Dalam pelaksanaan penelitian ini tempat yang dipakai adalah BMT Amanah Kudus, yang berada di kabupaten Kudus, di Jl. Gedang Sewu rt. 05, rw 04, Desa Bakalan Krapyak, Kecamatan Kaliwungu, Kabupaten Kudus, Jawa Tengah, dengan No. Telp/Fax 0291-4250388 Email : info@bmtamanah.co.id.

BMT Amanah Kudus merupakan lembaga keuangan berbadan hukum sebagai salah satu bidang jasa ekonomi yang berlandung di bawah yayasan Al-Aqsho milik Pesantren Hidayatullah.

Sejarah berdirinya BMT Amanah berawal dari usulan beberapa donator rutin yayasan Al Aqsho untuk mendirikan lembaga kaungan berupa Baitul Maal wa Tamwil atau biasa disebut BMT. kemudian, diselenggarakan musyawarah dari beberapa pengurus yayasan Al Aqsho dan hasilnya disetujui bahwa Bapak Saiful Anwar akan di kirim ke BMT Al Amin Kudus dengan maksud untuk magang dan belajar selama 1 bulan penuh pada bulan Desember 2009. Setelah itu, saat bulan maret 2010 dimulailah persiapan untuk membuka kantor BMT seperti mencetak brosur, mempersiapkan ijin usaha, tempat dan operasional lain yang dibutuhkan, dan BMT Amanah resmi dibuka pada tanggal 13 Mei 2010

Sedangkan latar belakang dibentuknya BMT ini adalah sebagai berikut:

- a) Kondisin kaum dhuafa yang sering dimanfaatkan oleh tengkulak dengan cara tidak wajar.
- b) Sulitnya mendapatkan akses permodalan di lembaga keuangan konvensional.
- c) Sulitnya dakwah yang menjangkau kalangan mikro atau masyarakat kecil.
- d) Usaha nyata dalam merealisasikan program ekonomi syariah Yayasan Al Aqsho Pesantren Hidayatullah Kudus.¹

¹ Hasil Dokumentasi BMT Amanah Kudus, pada tanggal 04 November 2019.

2. Visi, Misi dan Tujuan BMT Amanah Kudus

BMT Amanah adalah lembaga keuangan syariah yang bergerak dalam bidang simpan pinjam dengan berbasis syariah dan dengan prinsip bagi hasil, yang sesuai dengan hukum Islam, baik dalam kegiatan simpanan harian, simpanan untuk persiapan anak untuk sekolah, simpanan berjangka (deposito) dan dalam kegiatan pembiayaan atau pemberian kredit. Dalam menjalankan usahanya BMT Amanah berpedoman pada visi, misi, tujuan.

Visi BMT Amanah Kudus adalah “Mewujudkan kesejahteraan umat Islam khususnya anggota dengan penguatan pelaksanaan prinsip-prinsip ekonomi berdasar syariah.

Sedangkan misi BMT Amanah Kudus yaitu mengelola BMT dengan:

- a) Penguatan modal.
- b) Penguatan lembaga (standar SDM, Operasi, Software & Aplikasi Syariah).
- c) Penguatan pendampingan (Manajemen, Ruhiah dan kemitraan).
- d) Penguatan produk.
- e) Penguatan service (HOME BANKING, SALUT (Sederhana, Aman, Lancar, Utuh dan Transparan),
- f) ATM (Adil, Transparan, Menentramkan).

Sedangkan tujuan BMT Amanah Kudus yaitu mengelola BMT dengan :

- a) Meningkatkan pemasukan yang diperoleh anggota dan masyarakat.
- b) Mengatasi ketimpangan sosial dan ekonomi
- c) Mempunyai posisi tawar/daya saing anggota dan mitra binaan melalui kegiatan pendukung lainnya.
- d) Peningkatan produktivitas usaha yang maksimal.
- e) Pendapatan yang mampu mendorong pertumbuhan perkembangan usaha.²

² Hasil Dokumentasi BMT Amanah Kudus, pada tanggal 04 November 2019.

3. Kelembagaan & Legalitas BMT Amanah Kudus

Nama Koperasi : Kopontren Amanah
 Nama Unit : Bmt Amanah
 Jenis Unit : Unit Jasa Keuangan Syariah
 Alamat : Grogol Loji Rt 05/04 Bakalan
 Krapyak Kaliwungu Kudus Jawa
 Tengah
 Telp / Fax : 0291-425 0388
 Badan Hukum : 13308/BH/KWK.11/IX/1997
 NPWP : 1.641.888.1-506
 SIUP : 510/032/11.25/PM/25.23/2012
 TDP : 11.25.2.65.00210
 Ket Domisili : 89/VI/2012

4. Badan Pengurus BMT Amanah Kudus

Ketua : Imam Syahid
 Sekertaris : Syafi'ul Mujib, S.Ag
 Bendahara : Luqman Hakim
 Dewan Syariah : Ust. Sholih Hasyim
 KH. Hamdani, Lc
 Ir. Hanifullah
 Dewan Pengawas : Ust. Ahmad Jihad
 Usman Wakimin, M.Pd
 Manajer : Saiful Anwar, S.E.,M.E.
 Teller : M. Abdurrohman
 Saiful Rizal, S.Pd
 CS/AO : Tantowi Yuli Priadi, S.Pd
 Marketing : Ainul Yaqin
 Abdul Hakim, S.Pd
 Muhammad Syaeful
 Jumlah Pegawai : 7 orang
 Jumlah anggota : Jumlah keseluruhan 2500 orang
 Jumlah kantor : 2 Kantor (kantor pusat dan kantor
 kas)³

³ Hasil Dokumentasi BMT Amanah Kudus, pada tanggal 04 November 2019.

5. Layanan / Produk BMT Amanah Kudus

Tabel 4.1
Layanan / Produk BMT Amanah Kudus

Simpanan	Pembiayaan
Simpanan Anak Sholeh	Mudharabah
Simpanan Sakinah	Murabahah
Simpanan Mawaddah	Ijaroh
Simpanan Qurban	Ijaroh Muntahiyah Bitamlik
Koin Dinar & Dirham	Qordhul Hasan
Layanan Jasa Keuangan	Transfer, Pembayaran Listrik, Telp, Air, Pulsa, Asuransi, Cicilan dll)

6. Layanan Maal/Sosial BMT Amanah Kudus

- Al Qordhul Hasan
- Hibah, Santunan
- Pengajian Anggota
- MBA Anggota
- Silaturahmi Anggota
- Pembinaan Usaha Anggota⁴

B. Hasil Penelitian

1. Pelaksanaan Pengawasan Terhadap Karyawan di BMT Amanah Kudus

Pengawasan yang dilakukan kepada karyawan merupakan suatu hal fundamental. Pengawasan ini dilakukan agar pelaksanaan pekerjaan yang dijalankan oleh karyawan tidak jauh berbeda dengan rencana awal yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dengan adanya pelaksanaan pengawasan yang baik akan membantu manajer dalam mengetahui pelanggaran atau penyimpangan yang terjadi dalam upaya untuk mencapai tujuan. Pengawasan berfungsi untuk menganalisis pencapaian hasil pelaksanaan kerja karyawan terdapat hambatan atau tidak. Saat ditemukan hambatan operasional semisal ketidaksiplinan karyawan, kinerja, loyalitas, kerjasama tim,

⁴ Hasil dokumentasi BMT Amanah Kudus, pada tanggal 04 November 2019.

pelanggaran kerja, maka akan dapat segera diketahui dan diusahakan untuk memperbaikinya. Ada solusi untuk melakukan koreksi sehingga didapatkan suatu hasil yang lebih baik dan memuaskan agar tujuan-tujuan perusahaan dapat tercapai.

Pengawasan dalam seluruh aktivitas operasional BMT Amanah Kudus secara umum dilakukan oleh dewan pengawas manajemen, tetapi dalam melakukan pengawasan kepada karyawan dilaksanakan manajer sebagai atasan dari para karyawan. Bapak Saiful Anwar sebagai manajer menyampaikan bahwa:

“Pelaksanaan pengawas di BMT itu dilakukan oleh pengawas koperasi meskipun tidak intensif, dewan syariah yang mengawasi aspek syariah, dewan pengurus mengawasi manajemen operasional, kemudian saya manajer yang mengawasi karyawan.”⁵

Penjelasan itu selanjutnya di *cross check* dengan pendapat Bapak Tantowi sebagai *customer service* sebagai berikut:

“Pengawasan di BMT dalam hal manajemen itu ada dua. Maksudnya dua pengawasan, ada dewan pengawas syariah dan dewan pengawas manajemen. Dewan pengawasan syariah itu sesuai namanya dia mengawasi produk-produk di BMT apakah sudah sesuai syariah atau belum. Untuk pengawas manajemen intinya bertugas mengawasi segala hal yang berhubungan dengan operasional sehari-hari. Pak anwar statusnya bukan dewan pengawas, tetapi beliau manajer dibawah pengawas. Nah, untuk misal pengawasan disiplin kerja atau operasional itu tugasnya pak anwar.”⁶

Dewan pengawas manajemen belum maksimal dalam menjalankan tugasnya karena mempunyai *double job* sehingga sangat jarang bisa mengawasi langsung ke kantor. Tanggung jawab pelaksanaan pengawasan dari tiap karyawan secara total ada ditangan manajer BMT Amanah

⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Saiful Anwar selaku manajer BMT Amanah Kudus, pada tanggal 04 November 2019 pukul 11.00 WIB.

⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Tantowi Yuli Priadi selaku *customer service* BMT Amanah Kudus, pada tanggal 16 November 2019 pukul 14.30 WIB.

Kudus. Berdasarkan pernyataan Bapak Saiful Rizal selaku teller sebagai berikut:

“Fungsi dewan pengawas manajemen sebenarnya belum maksimal, jarang kelihatan, jarang terjun langsung ke bmt karena merangkap tugas lain sebagai pengurus pondok pesantren Hidayatullah. Jadi disini kalau ada apa-apa ya selalu diurus manajer.”⁷

Hampir sama dengan pernyataan yang disampaikan bapak Ainul Yaqin sebagai Marketing seperti berikut:

“pengawasan seluruh kegiatan operasional ini dilakukan oleh dewan pengawas, tetapi untuk operasional sehari-hari kami diawasi langsung oleh Pak Anwar sebagai manajer. Dewan pengawas itu jarang terlibat langsung masalahnya mereka hanya sekitar satu bulan sekali datang ke kantor BMT.”⁸

Hasil dari observasi langsung di lokasi menjelaskan bahwa ketika penulis melakukan penelitian, tidak ditemukan adanya satupun anggota dewan pengawas pun yang berkunjung ke BMT Amanah dalam melaksanakan tugas pengawasan karena memang dewan pengawas lebih berfokus terhadap tugas mereka sebagai pengurus ponpes Hidayatullah.⁹

Melihat dari data di atas dapat diketahui bahwa kegiatan pengawasan dimulai dari apel pagi sampai habis jam kerja, semua yang terjadi di kantor baik operasional harian, evaluasi bulanan, pengawasan, kedisiplinan, loyalitas, kerjasama tim, kinerja karyawan semua diurus secara keseluruhan oleh manajer.

Adapun pelaksanaan pengawasan yang diterapkan di BMT Amanah Kudus adalah seperti berikut :

a. Pengawasan Langsung dan Tidak Langsung

Pengawasan langsung adalah pengawasan yang dilaksanakan langsung oleh pemimpin ketika kegiatan sedang berlangsung. Sedangkan pengawasan tidak

⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Saiful Rizal selaku teller BMT Amanah Kudus, pada tanggal 07 November 2019 pukul 11.00 WIB.

⁸ Hasil wawancara dengan Ainul Yaqin selaku marketing BMT Amanah Kudus, pada tanggal 16 November 2019 pukul 14.00 WIB.

⁹ Hasil observasi di BMT Amanah Kudus, pada tanggal 04 November 2019.

langsung dilaksanakan setelah kegiatan berlangsung dalam bentuk laporan yang diberikan bawahan. Pelaksanaan pengawasan yang dilakukan di BMT Amanah Kudus menggunakan pengawasan *direct* dan *indirect*.

Pengawasan Langsung diterapkan manajer kepada karyawan BMT berupa *Briefing* di pagi hari. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Anwar selaku manajer BMT Amanah. Beliau menjelaskan:

“Pengawasan yang saya terapkan adalah pengawasan langsung dan tidak langsung. Pengawasan langsung berarti saya memberikan *direct* secara langsung kepada karyawan, secara teknis meliputi brifing pagi dan Inspeksi langsung terhadap kegiatan operasional karyawan BMT. Dengan Brifing saya bisa mengkordinasi para karyawan dan juga bisa melihat tingkat disiplin mereka melalui kehadiran di pagi hari.”¹⁰

Hal yang serupa juga dijelaskan oleh Bapak Saiful Rizal selaku teller sebagai berikut:

“Pengawasan langsung yang diterapkan adalah pengawasan dalam bentuk pengecekan. Setiap pagi ada briefing yang dilakukan manajer, jadi beliau bisa tahu secara langsung siapa yang hadir dan yang tidak hadir.”¹¹

Berdasarkan observasi yang dilakukan penulis ketika mengamati briefing pagi di BMT Amanah kordinasi yang dilakukan oleh manajer berupa sosialisasi dan arahan tentang apa saja tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan.¹² Penjelasan ini diperkuat oleh pernyataan Bapak Abdurrohman selaku teller sebagai berikut:

“Pengawasan langsung yang dilakukan Manajer itu sebelum dimulai kegiatan operasional BMT ada

¹⁰ Hasil wawancara dengan Bapak Saiful Anwar selaku manajer BMT Amanah Kudus, saat tanggal 04 November 2019 pukul 11.00 WIB.

¹¹ Hasil wawancara dengan Saiful Rizal selaku teller BMT Amanah Kudus, pada tanggal 07 November 2019 pukul 11.00 WIB.

¹² Hasil observasi di BMT Amanah Kudus, pada tanggal 04 November 2019.

semacam sosialisai saat briefing pagi. Kami disosialisasikan tentang tugas pokok apa yang harus dilakukan atau tugas tambahan selain dari tugas pokok yang perlu dikerjakan. Misalkan mas Tantowi selaku *customer service* diawal bulan diberikan tugas tambahan membuat laporan kinerja kuantitaif bulanan.”¹³

Bentuk pengawasan langsung yang diterapkan oleh manajer di kantor BMT Amanah Kudus selain dilakukan dengan briefing pagi juga melalui Inspeksi secara langsung terhadap kegiatan operasional karyawan. Sebagaimana yang dijelaskan Bapak Saiful Anwar sebagai manajer seperti berikut:

“Dengan inspeksi langsung yang dilaksanakan setiap hari, saya bisa melakukan pemantauan, peninjauan, pengamatan, pemeriksaan, dan pengecekan kegiatan operasional yang dilakukan oleh karyawan. ketika terdapat kesalahan kerja yang dilakukan karyawan, saya bisa segera tahu dan mengarahkan mereka sehingga kesalahan itu dapat dilakukan perbaikan dengan cepat. Jadi pekerjaan yang karyawan laksanakan dapat terselesaikan dengan baik dan benar”¹⁴

Hal yang sama diungkapkan oleh Bapak Tantowi selaku *customer service* sebagai berikut:

”Biasanya inspeksi langsung itu ketika sedang sibuk menjalankan tugas kerja, saya diperiksa dan ditanya secara langsung oleh manajer tentang penyelesaian tugas yang dikerjakan. Bagaimana tugas hari ini mas sudah diselesaikan atau belum, ada kendala atau kesulitan tidak. Jika memang ada kendala biasanya pak Anwar akan langsung membantu dalam bentuk arahan atau perbaikan”¹⁵

¹³ Hasil wawancara dengan Abdurrohman selaku teller BMT Amanah Kudus, pada tanggal 16 November 2019 pukul 15.00 WIB.

¹⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Saiful Anwar selaku manajer BMT Amanah Kudus, pada tanggal 04 November 2019 pukul 11.00 WIB.

¹⁵ Hasil wawancara dengan Tantowi Yuli Priadi selaku *customer service* BMT Amanah Kudus, pada tanggal 16 November 2019 pukul 14.30 WIB.

Inspeksi kegiatan operasional karyawan secara langsung tidak hanya dilakukan manajer ketika didalam area kantor saja. Melainkan di waktu tertentu manajer terjun langsung bersama marketing ke lapangan. Sebagaimana yang diungkapkan Bapak Ainul Yaqin selaku marketing sebagai berikut:

“Pengawasan langsung saat jam kerja dilakukan manajer dengan cara mengecek langsung dan menanyakan kepada karyawan ada kendala pekerjaan atau tidak. Misal saya terjun ke lapangan dan tidak berada dikantor, pengecekan langsung diterapkan dengan cara manajer terjun langsung kelapangan. Pak Anwar ikut bonceng bareng bersama saya dengan durasi 1 sampai 2 kali dalam satu bulan.”¹⁶

Berdasarkan dari data wawancara dan observasi diatas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pengawasan secara langsung yang diterapkan oleh manajer BMT Amanah Kudus secara teknis meliputi briefing pagi dan inspeksi langsung. Briefing pagi berfungsi untuk mengkordinasi tugas-tugas serta untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan melalui kehadiran pagi. Inspeksi langsung berfungsi agar pekerjaan yang dilakukan karyawan dapat diawasi dan diselesaikan dengan baik dan benar.

Sedangkan pengawasan tidak langsung yang dilaksanakan di BMT Amanah Kudus melalui laporan lisan dan laporan tertulis yang disampaikan berkala oleh para karyawan kepada manajer. Sebagaimana yang dijelaskan Bapak Saiful Anwar sebagai manajer seperti berikut:

“Untuk pengawasan tidak langsung yang diterapkan adalah dengan melalui laporan lisan dan laporan tertulis. Secara teknis laporan disampaikan karyawan secara berkala saat diadakannya kegiatan evaluasi mingguan, bulanan, dan tahunan. Dengan laporan tersebut saya dapat mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang karyawan lakukan sudah

¹⁶ Hasil wawancara dengan Ainul Yaqin selaku marketing BMT Amanah Kudus, pada tanggal 16 November 2019 pukul 14.00 WIB.

sesuai atau tidak dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.¹⁷

Hal yang serupa disampaikan oleh Bapak Saiful Rizal selaku teller sebagai berikut

“Pengawasan tidak langsung yang dilakukan disini berupa laporan lisan dan laporan tertulis mas. Lapornya itu dilaporkan kepada pak Anwar ketika kegiatan evaluasi mingguan dan bulanan. Bentuk laporan lisan biasanya kami ditanya tentang perkembangan dari hasil pekerjaan yang telah dilakukan, adakah kemajuan ataukah malah ada hambatan. Intinya kami ditanya dan dievaluasi tentang hasil pekerjaan yang dicapai dalam kurun waktu tertentu sudah mencapai target atau tidak, sementara itu bentuk laporan tertulisnya adalah laporan keuangan bulanan, triwulan, laporan perhitungan hasil usaha, laporan arus kas, dan sebagainya.”¹⁸

Berdasarkan hal diatas dapat dijelaskan bahwa pelaksanaan pengawasan secara tidak langsung yang diterapkan manajer BMT Amanah Kudus melalui laporan lisan dan tertulis. Laporan tersebut disampaikan oleh karyawan kepada manajer ketika kegiatan evaluasi berlangsung. Laporan berfungsi agar manajer dapat mengetahui aktivitas pekerjaan dan hasil yang telah didapat selama periode tertentu.

b. Pengawasan Preventif dan Represif

Pengawasan preventif dilaksanakan sebelum aktivitas berlangsung dan bertujuan untuk mencegah pelanggaran kerja, sedangkan pengawasan represif dilaksanakan setelah terjadi kesalahan dalam kegiatan bekerja. Pengawasan yang diterapkan di BMT menggunakan kedua pengawasan tersebut

Pengawasan preventif yang diterapkan manajer kepada karyawan BMT berupa sosialisasi dan distribusi buku pedoman kerja karyawan. Sebagaimana yang

¹⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Saiful Anwar selaku manajer BMT Amanah Kudus, pada tanggal 04 November 2019 pukul 11.00 WIB.

¹⁸ Hasil wawancara dengan Bapak Saiful Rizal selaku teller BMT Amanah Kudus, pada tanggal 07 November 2019 pukul 11.00 WIB.

disampaikan oleh Bapak Anwar sebagai manajer menjelaskan:

“Untuk mencegah kesalahan atau ketidaksiplinan kerja, kami buat buku pedoman kerja karyawan yang berisi peraturan-peraturan yang telah ditetapkan. Pedoman itu saya sosialisasikan secara langsung kepada karyawan agar mereka tau apa yang boleh dan yang tidak boleh dilakukan. Ketika mereka tahu ini boleh dan yang ini dilarang maka mereka akan menyesuaikan dengan tugas kerja sehari-hari.”¹⁹

Hal yang sama disampaikan oleh Bapak Abdurrohman selaku teller sebagai berikut:

“Pengawasan preventif yang diterapkan itu menggunakan buku pedoman kerja yang telah distribusikan kepada seluruh karyawan sejak awal mereka masuk disini. Buku tersebut berisi tentang tugas, peraturan dan pedoman pelaksanaan kerja. Jadi mas sejak karyawan pertama kali resmi kerja ditempat ini mereka sudah tahu dan paham tentang peraturan-peraturan, kode etik, standar kinerja karyawan, tupoksi, sanksi-sanksi yang ada di BMT”.²⁰

Dari kedua sudut pandang manajer dan karyawan maka bisa disimpulkan pengawasan preventif yang diterapkan BMT Amanah Kudus menggunakan buku pedoman kerja karyawan yang telah disosialisasikan dan distribusikan secara langsung oleh manajer ketika karyawan pertama kali resmi bekerja. Buku tersebut secara garis besar berisi tentang peraturan-peraturan dan pedoman pelaksanaan pekerjaan yang harus dipatuhi oleh karyawan agar kesalahan atau penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan bisa dicegah atau dihindari.

Selanjutnya untuk pengawasan represif yang dilaksanakan di BMT Amanah Kudus melalui sanksi yang diterapkan sesuai bentuk pelanggaran atau

¹⁹ Hasil wawancara dengan Bapak Saiful Anwar selaku manajer BMT Amanah Kudus, pada tanggal 04 November 2019 pukul 11.00 WIB.

²⁰ Hasil wawancara dengan Abdurrohman Selaku Teller BMT Amanah Kudus, pada tanggal 16 November 2019 pukul 15.00 WIB.

kesalahan kerja. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Anwar sebagai manajer BMT Amanah. Beliau menjelaskan:

“Pengawasan represif kami berikan sanksi kepada mereka yang melakukan pelanggaran sesuai dengan tindak lanjut kesalahan apa yang mereka lakukan dan dampak yang ditimbulkan dari kesalahan tersebut. Tentunya sanksi ketidaksiplinan bolos kerja akan berbeda dengan sanksi kesalahan dalam membuat laporan keuangan. Untuk penerapan sanksi kami sesuaikan dengan peraturan yang telah ditetapkan sebelumnya, mulai dari teguran kemudian surat peringatan sampai pemutusan hubungan kerja. Dengan pemberian sanksi diharapkan para karyawan dapat mengetahui dan memperbaiki kesalahan yang mereka lakukan serta sebagai efek jera agar tidak mengulangi pelanggaran, kesalahan, maupun ketidaksiplinan dalam bekerja.”²¹

Hal yang serupa disampaikan oleh Bapak Abdul Hakim selaku marketing sebagai berikut:

“Untuk sanksi sendiri tergantung bentuk pelanggaran mas, misal terlambat datang ketempat kerja pasti sanksinya akan berbeda dengan sanksi menghilangkan uang setoran nasabah ketika marketing melakukan pelayanan sistem jempot bola. Pelanggaran ringan paling sanksinya hanya ditegur saja, tetapi kalau sampai melakukan pelanggaran berat bisa langsung mendapat surat peringatan, bahkan jika kesalahan tersebut sangat fatal karyawan yang bersangkutan bisa langsung dirumahkan.”²²

Berdasarkan dari data diatas dapat dikatakan bahwa pengawasan represif yang diterapkan di BMT Amanah Kudus menggunakan sistem sanksi yang dijatuhkan setiap kali terjadi pelanggaran, kesalahan, penyimpangan, dan ketidaksiplinan dalam pelaksanaan pekerjaan. Sanksi yang diterapkan kepada karyawan

²¹ Hasil wawancara dengan Bapak Saiful Anwar selaku manajer BMT Amanah Kudus, pada tanggal 04 November 2019 pukul 11.00 WIB.

²² Hasil wawancara dengan Abdul Hakim Selaku Marketing BMT Amanah Kudus, pada tanggal 16 November 2019 pukul 15.30 WIB.

yang melaksanakan kegiatan indisipliner disesuaikan terhadap standar yang telah ditentukan sebelumnya. Bentuk Sanksi yang diterima karyawan dimulai dari teguran kemudian surat peringatan hingga pemutusan hubungan kerja. Tujuan dari pengawasan represif ini adalah agar para karyawan dapat mengetahui dan memperbaiki kesalahan yang mereka lakukan sehingga dapat bekerja lebih disiplin dan tidak mengulangi kesalahan yang sama.

Dengan berbagai data wawancara dan observasi yang telah dijelaskan maka dapat diketahui bahwa pelaksanaan pengawasan di BMT Amanah Kudus secara keseluruhan dilakukan oleh Manajer terhadap para karyawan. Pelaksanaan pengawasan yang diterapkan di kantor BMT Amanah meliputi pengawasan langsung dan tidak langsung, dan pengawasan preventif dan represif.

2. Peran Pengawasan Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Karyawan di BMT Amanah Kudus

Pengawasan merupakan tindakan yang dilaksanakan pemimpin untuk mengamati serta mengetahui apakah hasil dari proses kegiatan didalam perusahaan telah sesuai dengan standar yang telah diciptakan atau tidak. Jika tidak sama dengan standar yang telah ditetapkan, pemimpin harus melakukan kegiatan khusus dalam menangani dan memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang terjadi di perusahaan. Dan jika sama dengan ketentuan yang telah ditetapkan, pemimpin harus meningkatkan pengawasan pekerjaan agar terwujudnya pencapaian perusahaan.

Pengawasan yang telah dilakukan pemimpin mempunyai beragam manfaat yang bisa diperoleh karyawan maupun perusahaan. Dengan demikian, dengan melaksanakan pengawasan sebaiknya dipersiapkan terlebih dahulu peraturan-peraturan pengawasan yang pas dengan lingkungan dan kondisi karyawan serta perusahaan tersebut.

Manfaat yang bisa didapat dengan dilakukan pengawasan adalah manajer bisa tahu tentang tingkat disiplin karyawan. Siapakah karyawan yang benar-benar disiplin dan siapakah karyawan yang tidak melakukan disiplin kerja. Manfaat pengawasan juga berfungsi untuk menjamin segala

kegiatan pelaksanaan pekerjaan perusahaan akan terawasi dengan baik sehingga pemimpin dapat dengan mudah melakukan tindakan pencegahan maupun perbaikan terhadap kesalahan ataupun ketidaksiplinan kerja yang dilakukan oleh pegawai. Dengan demikian pengawasan berperan penting dalam menjamin dan mengusahakan pelaksanaan kegiatan karyawan agar sesuai dengan hasil yang diharapkan perusahaan.

Dibawah ini dijelaskan tentang peran pengawasan dalam meningkatkan disiplin kerja pagawai BMT Amanah Kudus seperti berikut:

a. Untuk Mencegah Terjadinya Berbagai Pelanggaran dalam Hal Ketidaksiplinan Kerja

Suatu penyimpangan atau pelanggaran terjadi ketika apa yang dikerjakan tidak sesuai dengan peraturan yang telah dibuat sebelumnya. Dengan demikian untuk bisa mengetahui tentang pelanggaran yang muncul dibutuhkan adanya tindakan. Tindakan itu berupa diadakannya pengawasan dalam setiap aktivitas kerja yang berlangsung dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Dengan adanya suatu pengawasan yang dilakukan akan memudahkan manajer untuk mengetahui dan mencegah adanya pelanggaran atau ketidaksiplinan dalam pelaksanaan pekerjaan karyawan di BMT Amanah Kudus. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Anwar selaku Manajer BMT Amanah sebagai berikut:

“Pengawasan itu sangatlah penting dan fundamental bagi BMT Amanah. Dalam upaya mencegah hal yang tidak diinginkan ya setiap hari sebisa mungkin dilakukan inspeksi langsung secara bergiliran. Dengan inspeksi, saya bisa melakukan pendampingan dengan cara terjun langsung memonitoring dan mengawasi aktivitas kerja karyawan . Ketika merasa diawasi umumnya mereka akan lebih disiplin, hati-hati dan serius melakukan pekerjaannya sehingga peluang terjadinya kesalahan bisa dicegah seminimal mungkin.”²³

²³ Hasil wawancara dengan Bapak Saiful Anwar selaku manajer BMT Amanah Kudus, pada tanggal 04 November 2019 pukul 11.00 WIB.

Berdasarkan observasi yang dilakukan penulis ketika mengamati pelaksanaan aktivitas kerja di BMT Amanah para karyawan cenderung bekerja lebih serius dan fokus ketika mereka merasa diawasi dan diperhatikan oleh manajer. Sebaliknya, ketika manajer berdiam diri atau pergi keluar kantor para karyawan cenderung santai, malas, tidak disiplin, dan melakukan hal lain diluar pekerjaan.²⁴ Penjelasan ini diperkuat oleh pernyataan Bapak Saiful Rizal selaku teller sebagai berikut:

“Ketika manajer meluangkan waktunya untuk memeriksa pelaksanaan kerja karyawan. Saya pribadi lebih *respect* mas, yang semula ketika tidak diawasi biasanya melakukan hal yang tidak disiplin semisal bermain hp, mengobrol, menyepelekan pekerjaan . Ketika diawasi kami lebih disiplin tidak menunda-nunda pekerjaan dan lebih berfokus pada tugas yang sedang dikerjakan. Itu bagus sih mas, berarti ketika pekerjaan yang kami lakukan rutin diperiksa, pemimpin bisa mengetahui dan mencegah pelanggaran atau kesalahan dalam pelaksanaan kerja.”²⁵

Dari berbagai data diatas dapat diketahui bahwa pengawasan langsung melalui inspeksi mendadak yang dilakukan manajer BMT Amanah Kudus dapat berperan mencegah terjadinya berbagai pelanggaran dalam hal ketidaksiplinan kerja. Karyawan yang selalu memperoleh pengawasan dan arahan dari manajer biasanya mereka akan melakukan ketidaksiplinan kerja yang lebih minim dibanding karyawan yang tidak mendapatkan pengawasan.

- b. Untuk Memperbaiki Pelanggaran atau Ketidaksiplinan Kerja yang Terjadi

Pelanggaran kerja adalah suatu tindak kekeliruan atau penyimpangan peraturan yang dilakukan dalam setiap pelaksanaan kerja. Kesalahan itu bisa berupa pelanggaran ringan hingga kesalahan yang berat atau fatal. Jika pelanggaran itu tidak diperbaiki dengan

²⁴ Hasil observasi di BMT Amanah Kudus, pada tanggal 16 November 2019.

²⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Saiful Rizal selaku teller BMT Amanah Kudus, pada tanggal 07 November 2019 pukul 11.00 WIB.

semestinya maka dapat mengganggu pelaksanaan aktivitas usaha dalam terpenuhinya tujuan BMT Amanah Kudus.

Dengan demikian pengawasan dibutuhkan manajer untuk bisa memantau setiap aktivitas kerja yang selaras dengan jalurnya. Jika dalam proses pengawasan terdapat adanya suatu bentuk pelanggaran maka bisa diketahui dan dikoreksi sehingga pelanggaran yang sama tidak akan terulang kembali.

Hal diatas selaras dengan yang disampaikan Bapak Abdul Hakim sebagai marketing seperti berikut:

“Peran pengawasan itu untuk menemukan kesalahan sedini mungkin dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan mas. Kalau ditemukan adanya kesalahan, maka akan ada suatu tindakan untuk memberbaikinya. Jadi tidak hanya mengetahui kesalahannya saja, tetapi juga harus ada penyelesaiannya juga.”

Hal yang lebih mendetail dijelaskan oleh Bapak Anwar selaku Manajer BMT Amanah sebagai berikut:

“ Dengan pengawasan akan lebih mudah mengetahui bentuk pelanggaran-pelanggaran pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi-fungsinya. Untuk memperbaiki setiap pelanggaran dibutuhkan analisis penyebab masalah tersebut. Saya tidak bisa langsung menjustifikasi karyawan tanpa melakukan koreksi terlebih dahulu. Setelah dikoreksi saya langsung mengarahkan karyawan yang bersangkutan agar memperbaiki pelanggaran kerja yang telah dilakukan. Jika pelanggarannya ringan semisal tidak disiplin dalam hal bermain game saat jam kerja maka hanya akan ditegur dan dinasehati saja. Kecuali memang jika kesalahan yang terjadi cukup berpengaruh dan berdampak sangat negatif pada pencapaian tujuan maka hukuman atau sanksi wajib diberikan guna memberi efek jera dan agar pelanggaran tersebut tidak terulang lagi.”²⁶

Berdasarkan dari data tersebut bisa diketahui bahwa pengawasan yang dilaksanakan manajer BMT Amanah kudus berperan untuk memperbaiki pelanggaran atau ketidaksiplinan yang muncul dalam pelaksanaan

²⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Saiful Anwar selaku manajer BMT Amanah Kudus, pada tanggal 04 November 2019 pukul 11.00 WIB.

tugas kerja karyawan. Bila ditemukan suatu bentuk pelanggaran kerja maka akan segera dikoreksi dan diperbaiki serta diberlakukannya sanksi yang sesuai agar pelanggaran ketidaksiplinan tersebut tidak terulang kembali.

c. Untuk Menjamin dan Mengusahakan Pelaksanaan Kerja Agar Sesuai dengan Rencana yang Telah Ditetapkan

Setiap Perusahaan yang akan melakukan pelaksanaan pekerjaan haruslah menciptakan rencana terlebih dahulu. Rencana itu dapat menjadi suatu podoman yang penting dari aktivitas kerja yang dilakukan. Dengan tidak adanya suatu rencana maka suatu aktivitas pekerjaan tidak akan mempunyai tujuan dan sasaran yang jelas. Dengan adanya rencana yang disusun dengan baik dan benar akan memudahkan perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Suatu aktivitas kerja yang dilaksanakan berdasarkan rencana yang telah dibuat kadangkala menemui adanya suatu hambatan. Dengan adanya suatu pengawasan maka akan diketahui sejauh mana pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh karyawan apakah sudah sesuai dengan rencana dan tujuan ataukah belum, serta dapat mengetahui apa saja hambatan yang muncul.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Saiful Anwar selaku manajer BMT Amanah seperti berikut:

“Menurut saya secara garis besar pengawasan itu berperan dalam memastikan apakah pelaksanaan pekerjaan yang telah dikerjakan sudah sesuai dengan rencana atau standar yang telah dibuat dan ditetapkan di BMT. Bila sudah sesuai rencana maka kami akan tingkatkan lagi untuk hasil yang lebih baik. Bila tidak sesuai dengan rencana maka kami akan cari tahu hambatannya kemudian diperbaiki dan dicari jalan keluarnya.”²⁷

pendapat serupa juga dijelaskan Bapak Tantowi selaku *customer service* seperti berikut:

²⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Saiful Anwar selaku manajer BMT Amanah Kudus, pada tanggal 04 November 2019 pukul 11.00 WIB.

“Biasanya Pak Anwar itu melakukan evaluasi rutin terhadap hasil kerja para karyawan mas. Setiap bulannya itu kami dipanggil keruangan kantor manajer untuk menghadap beliau. Disana kami di evaluasi tentang pelaksanaan dan hasil kerja selama sebulan. Apakah hasil kerja kami sudah sesuai dengan rencana perusahaan atau belum. Nantinya Pak manajer akan memberikan arahan dan nasehat sesuai hasil evaluasi yang dilakukan.”²⁸

Dari berbagai data yang disajikan diatas dapat dijelaskan bahwa pengawasan yang dilaksanakan manajer BMT Amanah Kudus berperan dalam menjamin atau mengusahakan agar pelaksanaan kerja sudah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Bila sudah sesuai dengan rencana maka pelaksanaan kerja akan ditingkatkan lagi untuk memperoleh hasil yang lebih optimal. Bila tidak sesuai dengan rencana maka akan dicari tahu hambatan tersebut kemudian diperbaiki dan dicari jalan keluarnya.

3. Hambatan dan Solusi Pengawasan Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Karyawan di BMT Amanah Kudus

a. Hambatan Pengawasan

Hambatan merupakan suatu rintangan atau halangan yang dialami. Dalam pelaksanaan pengawasan terutama mengenai kedisiplinan karyawan tentunya tidak akan lepas dari suatu hambatan. Adapun hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan pengawasan di kantor BMT Amanah Kudus adalah sebagai berikut:

1) Adanya Rasa Sungkan Pemimpin Terhadap Karyawan

Ketika suatu hubungan kerja antara manajer dengan karyawan sudah sangat akrab biasanya pemimpin akan segan dalam menegur atau menindak karyawan jika melakukan pelanggaran. Teguran tersebut hanya dilaksanakan sesekali

²⁸ Hasil wawancara dengan Tantowi Yuli Priadi selaku *customer service* BMT Amanah Kudus, pada tanggal 16 November 2019 pukul 14.30 WIB.

meskipun pelanggaran tersebut sering terjadi. Akibatnya tingkat disiplin karyawan di BMT Amanah Kudus memburuk dikarenakan mereka tidak sungkan melakukan pelanggaran kecil seperti mengerjakan hal lain di waktu kerja dan sering datang terlambat ke kantor.

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan, manajer BMT cenderung mengabaikan pelanggaran-pelanggaran kecil yang dilakukan oleh para karyawan dalam hal ketidaksiplinan.²⁹ Penjelasan ini diperkuat oleh pernyataan dari Bapak Anwar sebagai manajer seperti berikut:

“Hambatannya itu mungkin beban perasaan emosional. Karakter saya itu tidak tegas-tegas amat dan saya sudah menganggap mereka seperti keluarga. Ketika ada pelanggaran atau ketidaksiplinan yang dilakukan karyawan, asal tidak terlalu fatal biasanya saya biarkan. Saya ini lebih banyak melihat-lihat saja daripada sedikit-sedikit marah.”³⁰

Hal yang sama disampaikan oleh Bapak Tantowi selaku *customer service* sebagai berikut:

“Hambatan mengenai pengawasan mungkin karena manajer yang bersifat kekeluargaan. Pak Anwar ini terkadang kurang tegas dengan pelanggaran atau ketidaksiplinan dalam skala kecil. Misal ketahuan nonton video *youtube* dilayar komputer palingan hanya disenyumin saja mas. Tidak ada tindakan khusus yang dilakukan beliau agar karyawan menghilangkan kebiasaan buruk tadi.”³¹

²⁹ Hasil observasi di BMT Amanah Kudus, pada tanggal 16 November 2019.

³⁰ Hasil wawancara dengan Bapak Saiful Anwar selaku manajer BMT Amanah Kudus, pada tanggal 04 November 2019 pukul 11.00 WIB.

³¹ Hasil wawancara dengan Tantowi Yuli Priadi selaku *customer service* BMT Amanah Kudus, pada tanggal 16 November 2019 pukul 14.30 WIB.

Pendapat yang hampir sama juga diungkapkan oleh Bapak Ainul Yaqin selaku marketing sebagai berikut:

“Hambatan disini itu lebih kearah rasa segan sih mas. Dalam melakukan pengawasan, Pak Anwar itu cenderung segan untuk menegur karyawannya karena hubungan diantara kami sudah sangat dekat seperti keluarga sendiri. Apalagi disini saya sudah lama dan bisa dikatan sebagai senior. Ketika dalam waktu satu bulan saya beberapa kali terlambat kekantor tidak ada sanksi yang diberikan, hanya saja saya ditegur itupun tidak sering.”³²

Dalam suatu usaha pencapaian tujuan perusahaan dibutuhkan tindakan tegas guna meminimalisir pelanggaran dan ketidaksiplinan kerja. Rasa sungkan manajer hanya akan menghambat kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Hasilnya kinerja karyawan menurun atau tidak maksimal sehingga pencapaian tujuan BMT Amanah Kudus tidak terpenuhi dengan semestinya.

2) Pemberian Kompensasi yang Belum Maksimal

Besar tidaknya pemberian kompensasi berpengaruh terhadap tegaknya disiplin kerja perusahaan. Pegawai cenderung menuruti setiap ketentuan perusahaan, jika mereka memperoleh kompensasi yang setara dengan kerja keras yang sudah diberikan kepada perusahaan.

Ketika karyawan mendapatkan kompensasi yang layak dan tercukupi, pada umumnya karyawan akan bekerja dengan rajin dan teratur dan selalu berusaha secara maksimal. Tetapi, jika mereka menerima kompensasi yang tidak mencukupi, sebaliknya karyawan akan bekerja dengan malas, lesu, dan tidak bersungguh-sungguh.

Hal tersebut selaras dengan yang dijelaskan Bapak Saiful Rizal selaku teller seperti dibawah ini:

“Teller dan cs disini tidak dapat bonus atau kompensasi mas. Padahal secara SOP ada namun,

³² Hasil wawancara dengan Ainul Yaqin selaku marketing BMT Amanah Kudus, pada tanggal 16 November 2019 pukul 14.00 WIB.

entah kenapa sampai saat ini belum diterapkan. Apakah ada banyak pertimbangan atau apa, saya pun tidak tahu, tetapi saat awal-awal bekerja ada walaupun hanya sekali. Akibatnya ya saya bekerja gini-gini saja mas kurang bergairah dan teller juga mentok tidak ada kenaikan jabatan. Kadang muncul pikiran ingin keluar dan mencari pekerjaan lain, tetapi apapun juga ya tetap disyukuri saja.”³³

Penjelasan yang selaras diungkapkan Bapak Abdurrohman sebagai teller sebagai berikut:

“Di sini yang dapat kompensasi itu dari bagian marketing. Untuk teller dan cs ada, tetapi sangat jarang karena kompensasi bagian operasional itu berdasarkan kerjasama tim dalam memenuhi target pendapatan bulanan, sedangkan dari bagian marketing itu berdasarkan hasil kinerja individu. Kami sendiri jarang memenuhi target pendapatan bulanan mas sehingga kami di bagian operasional jarang mendapatkan kompensasi.”³⁴

Dari berbagai data diatas dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi yang tidak maksimal di BMT Amanah Kudus mengakibatkan gairah kerja karyawan berkurang sehingga dalam melaksanakan pekerjaan karyawan tidak bersungguh-sungguh, tidak maksimal, dan bahkan berfikir untuk mencari pekerjaan lain. Bila dibiarkan terus menerus tentu akan berakibat pada menurunnya tingkat disiplin dan produktivitas karyawan serta mempengaruhi hasil kinerja atau prestasi kerja mereka.

b. Solusi Pengawasan

Suatu masalah yang dihadapi perlu dicari suatu solusi atau upaya untuk mengatasinya. Demikian pula dengan hambatan yang ditemui dalam pelaksanaan pengawasan di BMT Amanah Kudus. Solusi untuk mengatasi hambatan tersebut adalah sebagai berikut:

³³ Hasil wawancara dengan Saiful Rizal selaku teller BMT Amanah Kudus, pada tanggal 07 November 2019 pukul 11.00 WIB.

³⁴ Hasil wawancara dengan Abdurrohman selaku teller BMT Amanah Kudus, pada tanggal 16 November 2019 pukul 15.00 WIB.

1) Pemimpin Bersikap Lebih Tegas Terhadap Karyawan

Seorang pemimpin tidak boleh bersikap secara berlebihan dalam hal sungkan atau segan kepada karyawannya meskipun keduanya memiliki hubungan yang cukup dekat dan baik. Jika didapati ada pegawai yang melanggar peraturan, maka harus ada ketegasan manajer dalam melaksanakan tindakan yang selaras dengan tingkat pelanggaran yang sesuai dengan peraturan.

Hal itu sesuai apa yang dijelaskan Bapak Saiful Rizal sebagai teller sebagai berikut:

“Untuk mengatasi hambatan dalam pengawasan kedisiplinan, manajer harus bersikap tegas dalam menegur karyawan yang melakukan tindak indisipliner atau tidak mematuhi peraturan yang berlaku. Mungkin tindak ketidaksplinan yang kami lakukan kecil, tetapi kalau dibiarkan terus menerus nanti akan menjadi kebiasaan dan budaya kerja yang buruk. Toh kalau kita sering ditegur nanti kita yang justru merasa sungkan kepada Pak Anwar sehingga kami pun malu dan tidak akan melakukan pelanggaran yang serupa.”³⁵

Pendapat yang hampir sama juga dijelaskan Bapak Abdul Hakim sebagai marketing sebagai berikut:

“Manajer BMT Amanah harus mempunyai sikap yang tegas sekalipun sudah menganggap kami seperti keluarga sendiri, itu semua dilakukan untuk menghilangkan rasa segan manajer terhadap karyawan. Sebenarnya, saya tidak keberatan apabila manajer memperlakukan karyawan dengan lebih tegas asal semua itu dilakukan demi kebaikan kita bersama dan demi kemajuan BMT Amanah ini”³⁶

³⁵ Hasil wawancara dengan Saiful Rizal selaku teller BMT Amanah Kudus, pada tanggal 07 November 2019 pukul 11.00 WIB.

³⁶ Hasil wawancara dengan Abdul Hakim selaku marketing BMT Amanah Kudus, pada tanggal 16 November 2019 pukul 15.30 WIB.

Ketegasan manajer ketika melaksanakan penegakan disiplin akan berpengaruh terhadap tingkat disiplin pegawai di BMT Amanah Kudus. Manajer hendaknya bersikap tegas dalam memberikan sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin sesuai dengan peraturan yang sudah ditentukan. Manajer yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

2) Pemberian Kompensasi yang Lebih Maksimal

Kompensasi adalah apresiasi, bonus, atau insentif yang diberikan perusahaan terhadap kerja keras karyawannya. Kompensasi yang berupa gaji, bonus, insentif atau tunjangan adalah faktor penting untuk mempengaruhi tingkat kinerja, loyalitas, dan disiplin pegawai. Semakin berlimpahnya kompensasi yang diterima pegawai maka akan membuat mereka meningkatkan pelaksanaan dan hasil kerja. Sedangkan semakin minimnya kompensasi yang diterima pegawai maka akan membuat kinerja mereka menurun karena tidak adanya apresiasi atas kerja keras yang mereka lakukan.

Di BMT Amanah sendiri pemeberian kompensasi yang diberikan kepada karyawan masih belum maksimal. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Anwar selaku manajer BMT Amanah. Beliau menjelaskan:

“Memang kompesansi yang diberikan kepada karyawan masih kurang maksimal. Ada kesenjangan kompensasi yang diterima antara bagian marketing dengan bagian operasinoal. Bagian marketing itu ada bonus hasil kinerja individu dimana setiap bulannya jika dapat memenuhi target pendapatan pembiayaan yang telah ditentukan akan mendapat bonus insentif yang lumayan. Untuk bagaian operasional untuk saat ini memang hanya mengandalkan bonus target pendapatan bulanan yang bergantung pada kerja

sama tim. Dan memang jarang sekali mereka bisa memenuhi target pendapatan bulanan tadi. Untuk kedepannya memang direncanakan adanya insentif tambahan untuk bagian operasional semisal bonus karyawan terbaik setiap satu bulan sekali dan juga penambahan nominal bonus insentif ketika bagian operasional dapat menggaet banyak nasabah baru yang potensial.”³⁷

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Tantowi selaku customer service sebagai berikut :

“Memang kompensasi yang diberikan kepada bagian operasional itu minim sekali mas. Kompensasi yang diberikan itu hanya berupa insentif tambahan ketika kami bisa memperoleh nasabah baru, tetapi bonusnya lebih kecil dibanding yang diperoleh marketing mas. Kedepannya diharapkan bonus yang diberikan bisa lebih banyak agar diluar pekerjaan kantor kami bisa secara lebih aktif mempromosikan BMT dan menambah jumlah nasabah baru. Ketika banyak nasabah-nasabah baru, otomatis yang menggunakan produk jasa di BMT ini akan meningkat pesat.”³⁸

Dari berbagai data diatas dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi di BMT Amanah Kudus masih belum maksimal. Akan tetapi, kedepannya akan diusahakan kompensasi yang lebih bervariasi seperti bonus karyawan terbaik bulanan dan peningkatan nominal bonus bagi setiap karyawan dibagian operasional ketika mampu menggaet nasabah baru. Diharapkan dengan diadakannya hal tersebut pemberian kompensasi akan terasa lebih maksimal sehingga karyawan dapat bekerja lebih semangat, giat, dan produktif.

³⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Saiful Anwar selaku manajer BMT Amanah Kudus, pada tanggal 04 November 2019 pukul 11.00 WIB.

³⁸ Hasil wawancara dengan Tantowi Yuli Priadi selaku *customer service* BMT Amanah Kudus, pada tanggal 16 November 2019 pukul 14.30 WIB.

C. Analisis Data dan Pembahasan

1. Analisis Pelaksanaan Pengawasan Terhadap Karyawan di BMT Amanah Kudus

Pelaksanaan pengawasan terhadap seluruh aktivitas operasional BMT Amanah Kudus secara umum dilakukan oleh dewan pengawas manajemen, akan tetapi dalam pengawasan kepada karyawan dilaksanakan manajer sebagai atasan karyawan.

Dewan pengawas manajemen belum maksimal dalam menjalankan tugasnya karena merangkap tugas lain sebagai pengurus pondok pesantren Hidayatullah sehingga sangat jarang untuk bisa mengawasi langsung aktivitas kerja di kantor. Tanggung jawab pelaksanaan pengawasan dari setiap karyawan secara total ada ditangan manajer BMT Amanah Kudus.

Manajerlah yang bertanggung jawab penuh terhadap pengawasan karyawan dimulai dari apel pagi sampai habis jam kerja, semua yang terjadi di kantor baik operasional harian, evaluasi bulanan, pengawasan, kedisiplinan, loyalitas, kerjasama tim, kinerja karyawan semua diurus secara keseluruhan oleh manajer. Adapun pelaksanaan pengawasan yang diterapkan di BMT Amanah Kudus adalah seperti berikut:

a. Pengawasan Langsung

Pengawasan langsung adalah pengawasan yang dilakukan sendiri secara langsung oleh seorang manajer. Manajer memeriksa pekerjaan yang sedang dilakukan untuk mengetahui apakah dikerjakan dengan benar dan hasilnya sesuai dengan yang dikehendakinya.³⁹

Pengawasan Langsung yang diterapkan manajer kepada karyawan BMT Amanah Kudus berupa *Briefing* dan inspeksi langsung. *Briefing* dilakukan setiap pagi sebelum pelaksanaan tugas kerja harian dimulai. *Briefing* berfungsi agar manager dapat mengkordinasi atau mensosialisasikan tugas pokok dan tugas tambahan yang perlu dikerjakan karyawan serta untuk

³⁹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 245.

untuk mengetahui tingkat kedisiplinan mereka melalui absensi pagi.

Sedangkan inspeksi langsung dilaksanakan dengan pengecekan langsung dilokasi untuk mengetahui kondisi yang sesungguhnya. Inspeksi langsung berfungsi agar pekerjaan yang dilakukan karyawan dapat diawasi dan diselesaikan dengan baik dan benar.

Inspeksi langsung dilakukan manajer BMT dengan cara pemantauan, peninjauan, pemeriksaan, dan pengecekan kegiatan operasional yang dilakukan karyawan. Bila terdapat kesalahan atau pelanggaran kerja yang dilakukan oleh karyawan maka akan dapat segera diketahui dan diperbaiki. Inspeksi kegiatan operasional karyawan secara langsung tidak hanya dilakukan manajer ketika didalam area kantor saja. Melainkan di waktu tertentu manajer terjun langsung ke lapangan bersama marketing.

b. Pengawasan Tidak Langsung

Pengawasan tidak langsung merupakan pengawasan yang dilaksanakan setelah aktivitas kerja berlangsung melalui laporan dari bawahan. Pengawasan tidak langsung yang dilaksanakan di BMT Amanah Kudus melalui laporan lisan dan laporan tertulis. Secara teknis laporan disampaikan karyawan secara berkala saat diadakannya kegiatan evaluasi bulanan dan tahunan.

Laporan lisan dilakukan manajer untuk mengetahui perkembangan dari hasil pekerjaan yang telah karyawan lakukan, adakah kemajuan atautkah malah ada hambatan. Sedangkan Laporan tertulis adalah laporan pertanggung jawaban karyawan kepada manajer tentang hasil kerja yang telah dilaksanakannya sudah sesuai atau tidak dengan peraturan dan tugas yang diberikan kepadanya.⁴⁰ Bentuk laporan tertulis berupa laporan keuangan bulanan, triwulan, laporan perhitungan hasil usaha, dan sebagainya. Kedua laporan tersebut berfungsi agar manajer dapat mengetahui dan

⁴⁰ M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2002), 180.

mengevaluasi hasil kerja yang sudah diraih BMT Amanah selama priode yang ditentukan.

c. Pengawasan Preventif

Pengawasan preventif merupakan pengawasan yang dilaksanakan pada waktu sesaat sebelum terjadinya penyimpangan atau kesalahan.⁴¹ Pengawasan preventif yang diterapkan manajer kepada karyawan BMT berupa buku pedoman kerja karyawan yang telah disosialisaikan dan distribusikan secara langsung oleh manajer ketika karyawan pertama kali resmi bekerja. Jadi sejak pertama kali resmi bekerja karyawan sudah tahu dan paham tentang peraturan-peraturan, SOP, kode etik, standar kinerja karyawan, tupoksi, serta sanksi-sanksi yang ada di BMT.

Secara garis besar buku pedoman kerja berisi tentang peraturan-peraturan dan pedoman pelaksanaan pekerjaan yang harus dipatuhi oleh karyawan agar kesalahan atau penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan bisa dicegah atau dihindari. Buku tersebut juga dijadikan manajer sebagai dasar untuk pengawasan dan penilaian hasil pelaksanaan pekerjaan karyawan BMT Amanah Kudus.

d. Pengawasan Represif

Pengawasan represif merupakan pengawasan yang dilaksanakan setelah terjadi penyimpangan atau kesalahan.⁴² Pengawasan represif yang diterapkan di BMT Amanah Kudus menggunakan sistem sanksi yang dijatuhkan setiap kali terjadi pelanggaran, kesalahan, penyimpangan, dan ketidaksiplinan dalam pelaksanaan pekerjaan. Sanksi yang diterapkan kepada pegawai yang membuat pelanggaran disesuaikan dengan standar yang sudah ditetapkan sebelumnya. Bentuk Sanksi yang diterima karyawan dimulai dari teguran kemudian surat peringatan hingga pemutusan hubungan kerja.

Tujuan dari pengawasan represif ini ialah agar para pegawai menghargai ketetapan yang ada di

⁴¹ Djati Julistriarsa dan John Suprihanto, *Manajemen Umum Sebuah Pengantar*, (Yogyakarta: BPFE, 2001), 106.

⁴² Djati Julistriarsa dan John Suprihanto, *Manajemen Umum Sebuah Pengantar*, (Yogyakarta: BPFE, 2001), 106.

perusahaan serta untuk mengetahui dan memperbaiki kesalahan yang mereka lakukan sehingga dapat bekerja lebih disiplin dan tidak melakukan pelanggaran yang berulang.

Irma Deskayanti dalam penelitiannya menyatakan bahwa pengawasan yang dilaksanakan oleh pemimpin dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai di kantor Desa Karang Tunggal menggunakan pengawasan langsung berupa inpeksi langsung dan observasi langsung.⁴³ Dari hal tersebut ditemukan perbedaan dengan hasil pelaksanaan pengawasan yang peneliti lakukan. Perbedaan tersebut antara lain peneliti menggunakan pengawasan yang lebih beragam seperti pengawasan tidak langsung (laporan tertulis dan lisan), pengawasan preventif (buku pedoman), juga pengawasan represif (sanksi).

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa secara keseluruhan pelaksanaan pengawasan di BMT Amanah Kudus dilakukan oleh manajer terhadap para karyawan. Pelaksanaan pengawasan yang diterapkan di kantor BMT Amanah meliputi pengawasan langsung dan tidak langsung serta pengawasan preventif dan represif.

Hal tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Djati Julistriarsa dan John Suprihanto yang menyatakan bahwa pelaksanaan pengawasan meliputi pengawasan langsung dan tidak langsung serta pengawasan preventif dan represif.⁴⁴

⁴³ Irma Deskayanti, "Pengawasan Oleh Kepala Desa Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai Pada Kantor Desa Karang Tunggal Dikecamatan Tenggarong Seberang Kabupaten Kutai Karta Negara", *Journal Administrasi Negara* 5, no.4 (2017): 6724-6737.

⁴⁴ Djati Julistriarsa dan John Suprihanto, *Manajemen Umum Sebuah Pengantar*, (Yogyakarta: BPFE, 2001), 105-106.

2. **Analisis Peran Pengawasan Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Karyawan di BMT Amanah Kudus**

Manfaat yang bisa didapat dengan dilaksanakannya pengawasan adalah dapat ditemukannya tingkat disiplin para karyawan. Siapakah karyawan yang mempunyai disiplin yang baik dan siapakah karyawan yang belum memiliki disiplin yang baik. Manfaat pengawasan juga berfungsi untuk menjamin segala kegiatan pelaksanaan pekerjaan perusahaan akan terawasi dengan baik sehingga pemimpin dapat dengan mudah melakukan tindakan pencegahan maupun perbaikan terhadap pelanggaran ataupun ketidaksiplinan kerja yang dilakukan oleh pegawai. Dengan demikian pengawasan berperan penting dalam menjamin dan mengusahakan pelaksanaan kegiatan telah selaras dengan tujuan yang telah dibuat perusahaan.

Peran pengawasan dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan BMT Amanah Kudus adalah seperti berikut:

a. **Mencegah Terjadinya Berbagai Pelanggaran dalam Hal Ketidaksiplinan Kerja**

Suatu penyimpangan atau pelanggaran terjadi ketika apa yang dikerjakan tidak sesuai dengan peraturan yang telah dibuat sebelumnya. Dengan demikian untuk bisa mengetahui tentang pelanggaran yang muncul dibutuhkan adanya tindakan. Tindakan itu berupa diadakannya pengawasan dalam setiap aktivitas kerja yang berlangsung dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan sangatlah penting dan fundamental bagi BMT Amanah. Dalam upaya mencegah hal yang tidak diinginkan setiap hari manager melakukan inspeksi langsung secara bergiliran. Inspeksi langsung adalah pengawasan yang dilakukan manager dengan cara meninjau langsung secara pribadi sehingga akan dapat dilihat bagaimana pelaksanaan pekerjaan.⁴⁵

Dengan inspeksi, manager bisa melakukan pendampingan dengan cara terjun langsung memonitoring dan mengawasi aktivitas kerja karyawan.

⁴⁵ M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2002), 179.

Ketika merasa diawasi karyawan akan cenderung lebih disiplin, hati-hati, dan serius melakukan pekerjaannya sehingga peluang terjadinya kesalahan bisa dicegah seminimal mungkin.

Sebagai upaya dalam memastikan kedisiplin kerja di BMT Amanah Kudus dibutuhkan adanya pengawasan yang dilakukan secara konsisten oleh manajer. Dengan demikian, pengawasan yang dilaksanakan secara konsisten dapat mencegah pelanggaran dan mampu menegakkan disiplin kerja sehingga kelak para karyawan akan bekerja dengan penuh tanggung jawab tanpa adanya pengawasan dari manajer. Dengan demikian, pengawasan berperan dalam upaya untuk mencegah terjadinya berbagai pelanggaran dalam hal ketidaksiplinan kerja di BMT Amanah Kudus.

b. Untuk Memperbaiki Pelanggaran atau Ketidaksiplinan kerja yang Terjadi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan dilakukan agar manajer BMT Amanah Kudus dapat memantau setiap pelaksanaan kerja yang sesuai dengan jalurnya. Dengan pengawasan akan lebih memudahkan manajer untuk mengetahui pelanggaran dan ketidaksiplinan karyawan dalam menjalankan pekerjaan dan fungsi-fungsinya. Untuk memperbaiki setiap pelanggaran dibutuhkan analisis dan koreksi penyebab masalah tersebut. Setelah dikoreksi manajer akan langsung mengarahkan karyawan yang bersangkutan agar memperbaiki pelanggaran kerja yang telah dilakukan. Jika pelanggarannya ringan semisal tidak disiplin dalam hal bermain game saat jam kerja maka hanya akan ditegur dan dinasehati saja. Kecuali memang jika pelanggaran atau ketidaksiplinan kerja yang terjadi cukup berpengaruh dan berdampak negatif pada pencapaian tujuan maka akan ada hukuman atau sanksi yang diberikan guna memberi efek jera dan agar kesalahan tersebut tidak terulang lagi. Bentuk Sanksi yang diterima karyawan dimulai dari teguran kemudian surat peringatan hingga pemutusan hubungan kerja.

Penerapan sanksi hukuman dapat berperan dalam menjaga tingkat disiplin kerja pegawai. Karyawan akan

merasa takut dan khawatir saat melakukan pelanggaran dan ketidaksiplinan kerja jika sanksi yang diterapkan semakin berat. Oleh karena itu, pengawasan dapat berperan dalam usaha untuk memperbaiki terjadinya berbagai pelanggaran atau ketidaksiplinan kerja di BMT Amanah Kudus.

- c. Untuk Menjamin atau Mengusahakan Pelaksanaan Kerja Agar Sesuai dengan Rencana yang Telah Ditetapkan

Setiap Perusahaan yang akan melakukan pelaksanaan pekerjaan haruslah menciptakan rencana terlebih dahulu. Rencana itu dapat menjadi suatu podoman yang penting dari aktivitas kerja yang dilakukan. Dengan tidak adanya rencana maka suatu aktivitas pekerjaan tidak akan mempunyai tujuan dan sasaran yang jelas Dengan adanya rencana yang disusun dengan baik dan benar akan memudahkan perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Pengawasan yang berupa kegiatan evaluasi rutin dilaksanakan di BMT Amanah kudus setiap bulannya. Evaluasi berfungsi agar manajer dapat mengetahui hasil pelaksanaan pekerjaan yang telah dicapai selama priode tertentu sudah sesuai dengan tujuan yang sudah ditentukan atau tidak. Bila sudah sesuai rencana maka pelaksanaan kerja akan ditingkatkan lagi demi mencapai hasil yang lebih optimal. Bila tidak selaras dengan tujuan maka akan dicari tahu hambatan tersebut kemudian diperbaiki dan dicari jalan keluarnya. Dengan demikian pengawasan berperan dalam mengusahakan hasil pelaksanaan kerja agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Rizma Dian Widiarti dalam penelitiannya menjelaskan bahwa peran pengawasan yang dilaksanakan oleh pemimpin dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai di kantor Kecamatan Palaran Samarinda antara lain berperan untuk mendorong pegawai menaati peraturan yang berlaku dan untuk memberi hukuman atau sanksi bagi pegawai melanggar

peraturan tersebut.⁴⁶ Dari hal diatas ditemukan perbedaan dengan hasil peran pengawasan yang peneliti lakukan. Perbedaan tersebut antara lain peran pengawasan dalam meningkatkan disiplin kerja di BMT Amanah Kudus berperan untuk mencegah dan memperbaiki pelanggaran atau ketidaksiplinan serta menjamin agar pelaksanaan kerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran pengawasan adalah untuk mengetahui adanya suatu kesalahan atau pelanggaran kerja, pengawasan dapat mempermudah manajer untuk melaksanakan pencegahan dan perbaikan kepada setiap tindakan pelanggaran dan indisipliner yang dilakukan karyawan. Peranan yang lain adalah untuk mengetahui, apakah segala sesuatu telah berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hal tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Djati Julistriarsa dan John Suprihanto bahwa peran pengawasan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Mencegah terjadinya berbagai penyimpangan atau kesalahan-kesalahan; artinya bahwa pengawasan yang baik adalah suatu pengawasan yang dapat mencegah kemungkinan terjadinya berbagai bentuk penyimpangan, kesalahan ataupun penyelewengan
2. Untuk memperbaiki berbagai penyimpangan atau kesalahan yang terjadi; artinya bahwa dengan adanya pengawasan haruslah dapat diusahakan cara-cara tindakan perbaikan terhadap penyimpangan atau kesalahan yang terjadi.⁴⁷

⁴⁶ Rizma Dian Widiarti, "Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Disiplin Pegawai Di Kecamatan Palaran Kota Samarinda", *Journal Administrasi Negara* 5, no.3 (2017): 6497-6408.

⁴⁷ Djati Julistriarsa dan John Suprihanto, *Manajemen Umum Sebuah Pengantar*, (Yogyakarta: BPFE, 2001), 102-103.

Berdasarkan analisis penelitian dapat diketahui pengawasan yang dilakukan oleh manajer BMT Amanah Kudus berperan dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan. Pengawasan secara konsisten dalam bentuk mencegah dan memperbaiki kesalahan berdampak pada menurunnya intensitas pelanggaran atau ketidaksiplinan berat yang dilakukan oleh karyawan dari tahun ke tahun meskipun pelanggaran ringan seperti terlambat bekerja, salah memakai seragam, menyalahgunakan fasilitas wifi yang disediakan, dan mengobrol hal pribadi di jam kerja masih sering terjadi.⁴⁸

3. Analisa Hambatan dan Solusi Pengawasan Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Karyawan di BMT Amanah Kudus

a. Hambatan Pengawasan

1) Adanya Rasa Sungkan Pemimpin Terhadap Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajer BMT Amanah Kudus memiliki beban emosional ketika terjadi suatu pelanggaran atau ketidaksiplinan. Hal ini disebabkan adanya kedekatan antara manajer dengan karyawan yang mengakibatkan pemimpin segan dalam menegur apabila mereka melakukan pelanggaran. Manajer cenderung mengabaikan pelanggaran-pelanggaran ringan yang terjadi di BMT Amanah Kudus seperti telat berangkat kerja, salah memakai seragam, bermain ponsel dan mengobrol hal pribadi saat jam kerja namun, terkadang hanya melakukan teguran sesekali tanpa ada tindakan sanksi atau hukuman guna menghilangkan kebiasaan buruk tersebut. Akibatnya banyak karyawan tidak sungkan melakukan kesalahan ringan seperti mengerjakan hal lain di waktu kerja dan sering datang terlambat ke kantor.

⁴⁸ Hasil wawancara dengan Bapak Saiful Anwar selaku manajer BMT Amanah Kudus, pada tanggal 04 November 2019 pukul 11.00 WIB.

Dalam suatu usaha pencapaian tujuan perusahaan dibutuhkan tindakan tegas guna meminimalisir pelanggaran dalam hal ketidaksiplinan kerja. Rasa sungkan manajer hanya akan menghambat kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Hasilnya kinerja karyawan menurun atau tidak maksimal sehingga pencapaian tujuan BMT Amanah Kudus tidak terpenuhi dengan semestinya.

2) Pemberian Kompensasi yang Belum Maksimal

Besar tidaknya pemberian kompensasi berpengaruh terhadap teguhnya disiplin kerja perusahaan. Pegawai cenderung menuruti setiap ketentuan perusahaan, jika mereka memperoleh kompensasi yang setara dengan kerja keras yang sudah diberikan kepada perusahaan.

Ketika karyawan mendapatkan kompensasi yang layak dan tercukupi, pada umumnya karyawan akan bekerja dengan rajin dan teratur dan selalu berusaha secara maksimal. Tetapi, jika mereka menerima kompensasi yang tidak mencukupi, sebaliknya karyawan akan bekerja dengan malas, lesu, dan tidak bersungguh-sungguh.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang diterima karyawan di BMT Amanah Kudus belum maksimal dan tidak merata. Kompensasi yang diterima marketing jauh lebih besar daripada yang diterima oleh bagian operasional (teller dan *customer service*). Hal ini terjadi karena kompensasi dalam bentuk insentif yang diterima marketing berdasarkan hasil kinerja individu yang setiap bulannya sering mencapai target, sementara untuk bagian operasional berdasarkan hasil kerjasama tim dalam mencapai target pendapatan bulanan yang sangat jarang terpenuhi.

Irma Deskayanti dalam penelitiannya menyatakan bahwa hambatan pengawasan berupa Kepala Desa yang jarang berada ditempat untuk melakukan pengawasan terhadap hasil pekerjaan pegawai dalam mengetahui tingkat disiplin pegawai

yang disebabkan karena seringnya Kepala Desa melakukan dinas diluar kantor.⁴⁹ Dari hal tersebut ditemukan perbedaan dengan hambatan pengawasan yang peneliti lakukan. Perbedaan tersebut antara lain hambatan pengawasan yang meliputi adanya rasa sungkan pemimpin terhadap karyawan serta Pemberian Kompensasi yang Belum Maksimal.

Sedangkan teori Edy Sutrisno dengan hasil penelitian yang peneliti lakukan mempunyai kesamaan yaitu hambatan pengawasan dalam meningkatkan disiplin karyawan adalah pemberian kompensasi yang belum maksimal mengakibatkan gairah dan motivasi kerja karyawan berkurang sehingga dalam melaksanakan pekerjaan karyawan tidak bersungguh-sungguh, tidak maksimal, dan bahkan berfikir untuk mencari pekerjaan lain.⁵⁰ Bila dibiarkan terus menerus tentu akan berakibat pada menurunnya tingkat disiplin dan produktivitas karyawan serta mempengaruhi hasil kinerja atau prestasi kerja mereka.

b. Solusi Pengawasan

1) Pemimpin Bersikap Lebih Tegas Terhadap Karyawan

Seorang pemimpin tidak boleh bersikap secara berlebihan dalam hal sungkan atau segan kepada karyawannya meskipun keduanya memiliki hubungan yang cukup dekat dan baik. Bila ada karyawan yang melanggar peraturan atau tidak disiplin, maka perlu ada keberanian dan ketegasan pemimpin dalam mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya.⁵¹

⁴⁹ Irma Deskayanti, "Pengawasan Oleh Kepala Desa Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai Pada Kantor Desa Karang Tunggal Dikecamatan Tenggarong Seberang Kabupaten Kutai Karta Negara", *Journal Administrasi Negara* 5, no.4 (2017): 6724-6737.

⁵⁰ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), 89.

⁵¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), 90.

Ketika manajer selalu menindak setiap pelanggar disiplin sesuai dengan sanksi dan hukuman yang telah ditentukan, maka para pegawai akan merasa segan dan menghormati manajer sehingga mereka akan berfikir dua kali untuk melakukan kesalahan yang sama. Sebaliknya, jika manajer tidak mampu mengambil tindakan tegas saat karyawan melakukan pelanggaran disiplin, maka mereka akan menganggap enteng setiap pelanggaran disiplin yang terjadi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajer BMT Amanah Kudus mempunyai rasa segan atau sungkan setiap kali menindak segala bentuk pelanggaran ketidaksiplinan karyawan. Para karyawan berharap untuk kedepannya manajer harus memiliki sifat yang lebih tegas dan tidak segan walaupun telah menganggap mereka selayaknya kerabatnya sendiri. Dengan sifat tegas yang dimiliki manajer maka akan bisa menghapus kebiasaan buruk karyawan BMT Amanah Kudus yaitu pelanggaran-pelanggaran kedisiplinan ringan seperti salah memakai seragam, mengobrol atau bermain ponsel saat jam kerja, telat menyelesaikan pekerjaan, sering datang terlambat tanpa alasan atau keterangan apapun.

Dengan demikian, manajer bisa menegakkan dan menjaga disiplin kerja setiap karyawan. Ketika tingkat disiplin disuatu perusahaan bagus maka akan dapat meningkatkan produktivitas dan prestasi kerja karyawan sehingga memudahkan BMT Amanah Kudus dalam usaha untuk mencapai tujuan.

2) Pemberian Kompensasi yang Lebih Maksimal

Kompensasi adalah imbalan yang diberikan perusahaan atas kerja keras karyawannya. Kompensasi yang berupa gaji, bonus, insentif atau tunjangan adalah faktor penting untuk mempengaruhi tingkat kinerja, loyalitas, dan disiplin pegawai.

Ketika karyawan mendapatkan kompensasi yang tercukupi, pada umumnya karyawan akan bekerja dengan rajin dan teratur dan selalu berusaha secara maksimal. Tetapi, jika mereka menerima kompensasi yang tidak mencukupi, sebaliknya karyawan akan bekerja dengan malas, lesu, dan tidak bersungguh-sungguh.

Hasil penelitian menunjukkan kompensasi yang diberikan oleh pihak BMT Amanah kepada karyawan masih belum maksimal. Terdapat kesenjangan kompensasi yang diterima antara bagian marketing dengan bagian operasional. Bagian marketing mendapatkan bonus hasil kinerja individu dimana setiap bulannya jika telah memenuhi target pendapatan pembiayaan akan mendapat bonus insentif, sementara untuk bagian operasional saat ini hanya mengandalkan bonus target pendapatan bulanan yang bergantung pada kerja sama tim dan jarang sekali mereka bisa memenuhi target pendapatan bulanan tersebut.

Untuk mengatasi masalah diatas pihak BMT akan merencanakan dan merealisasikan adanya insentif tambahan untuk bagian operasional dalam waktu dekat. Insentif tersebut berupa bonus karyawan terbaik setiap bulan sekali dan juga penambahan nominal bonus saat bagian operasional dapat menggaet banyak nasabah baru yang potensial.

Dengan adanya penambahan jumlah nasabah baru maka penggunaan produk jasa di BMT akan meningkat pesat dan target pendapatan bulanan akan tercapai. Ketika pendapatan bulanan tercapai maka para karyawan akan mendapatkan lebih banyak bonus insentif sehingga pemberian kompensasi akan menjadi lebih maksimal. Pemberian kompensasi yang maksimal akan meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga karyawan dapat berkerja lebih semangat, disiplin, dan produktif dalam mencapai suatu prestasi kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa solusi dalam mengatasi hambatan pengawasan dalam

meningkatkan disiplin kerja karyawan di BMT Amanah Kudus ialah dengan cara pemimpin bersikap lebih tegas terhadap karyawan dan pemberian kompensasi yang lebih maksimal.

Hal tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Edy Sutrisno yang menyatakan bahwa solusi pengawasan ialah pertama, perlunya ketegasan pimpinan untuk mengambil tindakan jika terdapat seorang yang melanggar disiplin yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa. Dalam situasi demikian, maka semua karyawan akan benar-benar terhindar dari sikap sembrono, asal jadi seenaknya sendiri dalam perusahaan. Kedua, ketika kompensasi yang diberikan kepada karyawan lebih maksimal maka akan mengakibatkan gairah dan semangat kerja meningkat sehingga karyawan dapat berkerja lebih raji, teratur, disiplin, dan produktif dalam mencapai suatu prestasi kerja.⁵²

4. **Analisis Temuan Studi yang Dikaitkan dengan Kajian Islam**

Pengawasan dalam Islam adalah meluruskan apa yang tidak lurus, memperbaiki kesalahan dan menegakkan sesuatu yang benar. Terdapat dua pengawasan islami sebagai berikut:

a) **Pengawasan bersumber dari diri sendiri**

Pengawasan yang bersumber dari diri sendiri adalah pengawasan yang berasal dari ajaran tauhid dan tingkat keimanan terhadap Allah SWT. Individu yang percaya bahwa Allah pasti mengawasi segala tindak tanduknya didunia sehingga ia akan melakukan segala sesuatu dengan baik dan berhati-hati.

⁵² Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), 89-90.

Hal tersebut dapat kita resapi dari Surat Al-Mujadilah ayat 7 seperti berikut:

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ
مَا يَكُونُ مِنْ نَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا
خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا أَدْنَىٰ مِنْ ذَلِكَ وَلَا
أَكْثَرُ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُم بِمَا
عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَمَةِ ۚ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

Artinya: “Tidaklah kamu perhatikan bahwa sesungguhnya Allah SWT mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi. Tidak ada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dialah yang keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dialah yang keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara (jumlah) yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia ada bersama mereka dimanapun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitakan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah SWT Maha mengetahui segala sesuatu.” (QS. Al-Mujadilah: 7)⁵³

⁵³ Al-Qur'an, Surat Al-Mujadilah Ayat 7, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Departemen Agama RI, Yayasan Penyelenggara Penterjemah dan Penafsiran Al-Qur'an, 1990), 909.

Pengawasan dalam islam hendaklah dilakukukan dengan ketakwaan dan iman yang tinggi kepada Allah sehingga ketika seseorang melakukan suatu pelanggaran atau ketidaksiplinan kerja ia akan merasa takut karena Allah selalu mengawasi segala perbuatan manusia.

Pengawasan berawal dari dalam diri sendiri, kontrol dalam diri dengan keyakinan bahwa apapun yang dilakukan akan diawasi oleh Allah SWT. Allah SWT akan memberikan hukuman dan imbalan didunia ini maupun diakhirat nanti. Kesadaran seperti inilah yang harus ditumbuhkan. Untuk itu diperlukan pembinaan yang terus menerus menyangkut pembinaan moral, kerohanian, serta akhlak secara bersama-sama.

b) Pengawasan yang berasal dari luar diri sendiri

Pengawasan yang bersumber dari luar adalah sistem atau metode pengawasan yang dilakukan manajer terkait dengan penyelesaian pelaksanaan pekerjaan karyawan. Sistem pengawasan itu dapat terdiri atas mekanisme pengawasan dari pemimpin yang berkaitan dengan penyelesaian tugas yang telah didelegasikan, kesesuaian antara penyelesaian tugas dan perencanaan tugas, dan lain-lain sebagainya.

Pengawasan yang baik adalah pengawasan yang telah *built in* ketika menyusun sebuah program. Dalam menyusun program, harus sudah ada control didalamnya. Tujuannya adalah agar seseorang yang melakukan sebuah pekerjaan merasa bahwa pekerjaannya itu diperhatikan oleh atasan, bukan pekerjaan yang di acuhkan atau yang dianggap enteng. Oleh karena itu, pengawasan terbaik adalah pengawasan yang dibangun dari dalam diri orang yang diawasi dan dari system pengawasan yang baik.

c) Pengawasan dari pemimpin

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajer BMT Amanah Kudus dalam melaksanakan pengawasan islami menggunakan cara memegang teguh komitmen dan menjaga aqidah. Dengan memegang teguh komitmen akan menjaga diri dari kegiatan negatif dan potensi penyalahgunaan indisipliner. Selain itu, menjaga aqidah dengan berkeyakinan bahwa Allah

selalu melihat dan mengawasi setiap perbuatan makhluk-Nya secara langsung.⁵⁴

Pengawasan dapat berlangsung dengan benar ketika pemimpin berupaya memberikan teladan terhadap karyawannya. Manajer wajib memberi teladan yang benar, disiplin, dan selaras antara ucapan dengan perilaku. Dengan teladan manajer yang baik maka karyawan dapat mencontoh perilaku terpuji tersebut sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih baik.

d) Pengawasan dari anggota atau masyarakat

Pengawasan dari anggota atau masyarakat dalam hal ini merupakan pengawasan yang dilakukan oleh nasabah terhadap suatu BMT Amanah Kudus, baik secara langsung maupun tidak langsung. pengawasan anggota atau nasabah berfungsi agar manajemen BMT bekerja dengan penuh amanah dan tidak melakukan penyimpangan maupun penyelewengan. Pihak BMT wajib terbuka kepada anggota atau nasabahnya sendiri dan melakukan rapat anggota tahunan sebagai bentuk keterbukaan dan pertanggungjawaban pengelolaan BMT selama setahun kepada anggota yang bersangkutan. maka dengan hal tersebut proses keberlangsungan organisasi selalu akan mendapatkan pengawalan dari anggota masyarakat atau nasabah agar sesuai dengan arah dan tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk mendukung jalannya pengawasan dengan baik, maka setiap elemen yang ada dalam perusahaan memiliki ketakwaan yang tinggi kepada Allah SWT, kesadaran anggota untuk mengontrol sesamanya, dan penetapan aturan yang tidak bertentangan dengan syariah. Dengan demikian, pengawasan dapat berjalan sebagaimana mestinya.⁵⁵

Begitupun dengan kedisiplinan kerja dalam islam sudah dijelaskan bahwasannya penanaman disiplin didasarkan pada setiap kesadaran individu akan kehadiran

⁵⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Saiful Anwar selaku manajer BMT Amanah Kudus, pada tanggal 04 November 2019 pukul 11.00 WIB.

⁵⁵ <http://said-iqbal.blogspot.com/2012/01/fungsi-pengawasan-dalam-islam>, diakses tgl 07 Juni 2021, jam 16.25.

Allah SWT dalam setiap aktivitasnya. Seseorang tidak akan pernah bisa melaksanakan perintah Allah dengan baik tanpa adanya kesadaran bahwa Allah senantiasa mengawasinya. Seperti firman Allah yang berkaitan dengan disiplin kerja ada didalam surat An-Nisa ayat 59 seperti berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي
الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۖ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ
وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ
خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.” (QS. An-Nisa: 59)⁵⁶

Selain menjelaskan pengertian kepatuhan pada ketentuan yang telah ditetapkan, ayat ini juga menjelaskan pengertian kepatuhan terhadap perintah Allah SWT serta ulil amri (pemimpin/manajer), perhatian dan pengawasan yang kuat terhadap penggunaan waktu, tanggung jawab atas tugas yang sedang diamanahkan, serta kesungguhan terhadap bidang keahlian yang ditekuni.

⁵⁶ Al-Qur'an, Surat An-Nisa Ayat 59, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Departemen Agama RI, Yayasan Penyelenggara Penterjemah dan Penafsiran Al-Qur'an, 1990), 128.